

Technical University of Denmark

**Nye veje til værdiskabelse i virksomheder**

De bedste erfaringer inden for Facilities Management i Norden er opsamlet i et forskningsprojekt og ny bog

**Jensen, Per Anker**

*Published in:*  
Ingeniøren

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2008). Nye veje til værdiskabelse i virksomheder: De bedste erfaringer inden for Facilities Management i Norden er opsamlet i et forskningsprojekt og ny bog. Ingeniøren, (19-09-2008).

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Nye veje til værdiskabelse i virksomheder

De bedste erfaringer inden for Facilities Management i Norden er opsamlet i et forskningsprojekt og ny bog



**Af Per Anker Jensen**  
Lektor ved DTU  
Management og  
leder af Center for  
Facilities  
Management

Facilities Management (FM) er et relativt nyt fagområde, som har haft fokus på at reducere omkostningerne til ejendomsdrift og interne services i virksomheder. Det sker gennem omfattende outsourcing af interne ydelser til eksterne leverandørvirksomheder, hvilket har ført til et stort og stærkt ekspanderende marked for facility services.

Der er imidlertid ved at ske et skift i udviklingen, således at der i stadig højere grad fokuseres på at skabe værdi eller merværdi for kunderne – uanset om kunderne er interne eller eksterne.

At der er et øget fokus på værdiskabelse inden for FM er et af hovedresultaterne af et forskningsprojekt ved DTU, der er gennemført med støtte fra Bolifonden i København i 2005-7.

Forskningsprojektets resultater er nu udkommet i en bog: "Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases".

Med best practice forstås den praksis, der anvendes af spydspidsvirksomheder, og bogen indeholder eksemplariske cases, der afspejler de førende aktørers praksis og aktuelle innovationsindsats.

## De gode eksempler

Coloplast er et godt eksempel på en virksomhed, der har satset på intern udvikling af FM.

De ønsker at være bedst på deres felt for at kunne skabe vækst og større

værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer. Virksomheden har den holdning, at kunderne skal have den største del af værdiskabelsen, men for at kunderne får en tilfredsstillende service og de rigtige produkter, skal virksomheden have topmotiveerede medarbejdere. Derfor lægger man vægt på kvaliteten af de fysiske rammer samt den service og de tilbud, der gives til medarbejderne i deres dagligdag. Man har valgt at udvikle FM internt, og det er lykkedes at opnå og dokumentere konkurrencedygtighed, bl.a. med brug af Lean principper, som også benyttes i kernevirksomheden.

Et andet eksempel er Nykredit, der ligesom Coloplast har arbejdet meget med de interne processer inden for FM. Desuden har man opstillet en såkaldt brugerværdisbryk for at kunne måle og maksimere brugerværdien på alle niveauer. Dette sker gennem en holistisk orienteret optimering af de enkelte elementer i værdibrykken: Brugerværdi = Kvalitet & Proces / Pris & Besværlighed.

Der er også eksempler på, at der inden for offentlige organisationer er fokus på intern udvikling af FM. Serviceforvaltningen i Malmø Kommune har siden 1995 gennemgået en imponerende udvikling i retning mod en stigende grad af service- og kundeorientering. Man har bl.a. indført FM i skoler, hvor servicefor-



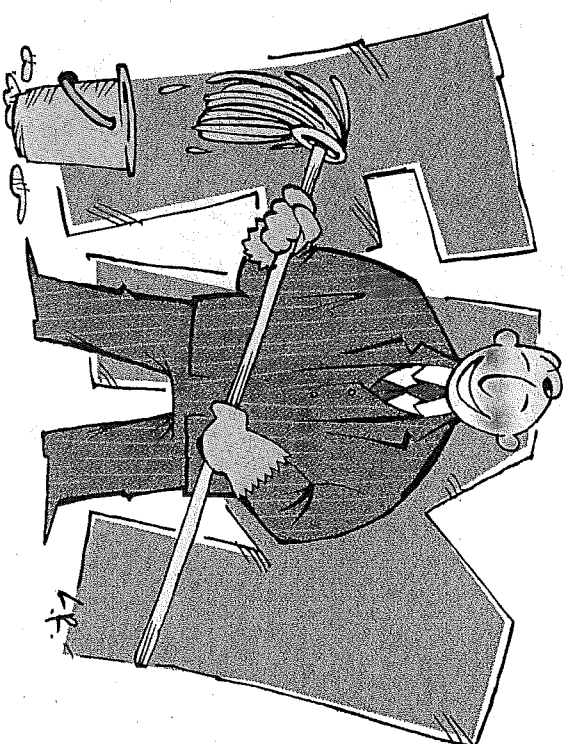
## Man har opstillet en

### såkaldt brugerværdisbryk

### for at kunne måle og

### maksimere brugerværdien

### på alle niveauer.



valtning med udgangspunkt i en reception på hver skole leverer al support til den enkelte skole, således at lærerne og ikke mindst skolelederne kan koncentrere sig næste fuldt ud på det pædagogiske arbejde, som de er uddannet og ansat til.

## Nye samarbejdsformer

Blandt FM-leverandører er der også i stigende grad fokus på at skabe værdi for kunderne.

ISS tilbyder således på større kontrakter at udarbejde et årligt forbedringskatalog, som man i samarbejde med kunden tager stilling til. Samtidig er der en stærk udvikling i retning af partnerskaber imellem efter-spørgere og leverandører.

OPP (Offentligt privat partnerskab) er et godt eksempel på en samarbejdsform, hvor totaløkonomiske hensyn til bygnings levetid kommer i fokus, hvorved hensyn til driften ligeledes får øget vægt.

Blandt kommuner er der efterhånden mange eksempler på driftspartnerskaber, f.eks. har Københavns Ejendomme indgået partnerskaber med private konsortier om drift og vedligehold af alle kommunale bygninger i en hel bydel over en årrække. Tilsvarende har Novo Nordisk i flere omgange med stor succes udbudt drift af kontorejendomme baseret på funktionskrav. Fællestreks ved disse samarbejdsformer er et tæt tidsbaseret samarbejde mellem parterne, bedre udnyttelse af hinandens kompetencer, bedre muligheder for at tilpasse opgaverne til virksomhedernes produktionsapparat og kunderne får mere for pengene.

På energiområdet er ESCO (Energy Services Companies) et eksempel på et nyt koncept for samarbejde mellem en privat virksomhed og en offentlig virksomhed, hvor der gennemføres energibesparelser, uden at den offentlige virksomhed skal have

penge op af lommen udover en andel af de garanterede besparelser på energiidgifterne i en periode.

Ved hospitalsforvaltningen i Skåne har de den erfaring, at det er en god idé at involvere driftspersonalet i et tæt samarbejde med den private virksomhed, så driftspersonalet opgraderes og der sikres en langsigtet effekt.

## Nye rådgivningsområder

Slots- & Ejendomsstyrelsen opfatter sig som statens FM'er, og udover at stå som udlejer og koordinator af eksterne serviceleverancer til mange statslige organisationer så tilbyder de også deres lejere rådgivning i fremtidens kontorløsninger og opbygger 'knudepunkter' i form af kontrolfællesskaber for flere statslige styrelser.

Blandt rådgivende ingeniører er FM-rådgivning et stærkt stigende aktivitetssområde.

Hos Covi er teknisk og miljømæssig due diligence i forbindelse med virksomhedsoverdragelser og ejendomsstransaktioner f.eks. blevet et betydeligt rådgivningsområde.

Gronthij Carl Bro har bl.a. stået for udvikling af et nyt it-værktøj til asset management af teknisk infrastruktur som veje, vand og afløb i kommuner.

I bogen sammenfattes de forskellige måder, som FM kan skabe værdi på, i et såkaldt værdikort, der med inspiration fra Balanced Score Card viser, hvilke effekter FM kan have på både kernevirksomheden og omgivelser til glæde for interessenter i form af ejere, medarbejdere, kunder og samfundet som helhed.

Projektet med best practice er en del af grundlaget for den fremtidige forskning i Facilities Management. ■